

White paper 14

La conduite du changement, un projet en soi qui n'en est pas seulement un…



Philippe Lastrayoli

Consultant Senior chez Mielabelo depuis 2010. Contrôleur de gestion de formation, spécialiste des problématiques de Gouvernance et d'Alignement des Systèmes d'Information, il rejoint Mielabelo après avoir évolué durant de nombreuses années en France sur les thématiques du conseil informatique. En parallèle des missions chez nos clients, il synthétise des méthodes et référentiels d'alignement, d'analyse d'impact et d'arbitrage pour proposer un framework transverse de mise en contrôle des évolutions des organisations de support.

Introduction

Il existe une abondante littérature sur la conduite du changement et sa nécessité, abondance qui exprime un consensus sur son importance pour la réussite globale des projets d'entreprise qu'elle doit accompagner.

Malgré cet apparent consensus, la conduite du changement reste trop souvent le parent pauvre des chantiers du projet et échoue à assurer une transition sereine vers le nouvel état visé. Et ce, en raison le plus souvent d'une approche globale axée « changement d'outil ». En effet, la conduite du changement se résume habituellement à l'acquisition par les acteurs des savoirs techniques correspondants.

C'est dans ce domaine que Mielabelo recommande de mettre l'accent sur une vision orientée « recherche de valeur ajoutée et ajustement des différents composants de l'entreprises ».

Constats et causes d'une conduite du changement mal comprise

Dans les faits, la conduite du changement demeure trop souvent «quelque chose» qui est fait «dans l'hypothèse improbable où il resterait un peu de temps après s'être occupé des choses importantes» à savoir implémenter la nouvelle solution technique.



Les grands principes admis de la conduite du changement que sont la recherche d'adhésion et la communication sont donc négligés, en particulier le premier, généralement assimilé au second et non traité de manière indépendante.

Quand bien même la direction projet a conscience de son importance, elle arrive rarement à aller au-delà de la dimension « mise à niveau technique des équipes », effectuée au moment où l'outil technique commence à « sortir tout chaud du four » et qu'il s'agit de former les utilisateurs.

Dès lors, ces utilisateurs rencontreront, quant à eux, parfois de grandes difficultés dans les faits à retrouver les futurs avantages qui leur avaient été présentés de manière plus ou moins explicite.

De plus, malgré la mise à niveau technique, les organisations éprouvent des difficultés à produire la valeur ajoutée espérée, de manière efficace et avec un minimum de souffrance, dans le nouvel environnement.

Les raisons conduisant à cette situation sont au nombre de 2:

1. A l'origine, les projets de mise en œuvre d'outils sont la plupart du temps liés à une opportunité technique (ou à une contrainte), sur laquelle est alors plaquée plus ou moins artificiellement un enjeu de production de valeur ajoutée. Dès lors, la direction projet suppose qu'il suffit de « savoir se servir du futur outil pour générer de la valeur ».

2. Les organisations ont la croyance inconsciente que la conduite du changement reste en réalité relativement superflue ou a minima « luxueuse » : « les ressources devront immanquablement utiliser les nouveaux outils mis à leur disposition. L'alignement se fera donc mécaniquement ! ».



Par conséquent, cela génère une concentration des moyens et de l'attention sur la partie technique (considérée comme centrale et plus facile à « projectiser ») ainsi que sur la formation technique associée et ce, au détriment des autres composants à mettre à niveau (culturel, organisationnel et ressources) concernés par la « vraie » conduite du changement.

Or, il est tout à fait possible de travailler d'une nouvelle manière, induite par un nouvel outil, sans jamais produire la valeur ajoutée ayant justifiée la mise en œuvre initiale du projet. Pour ainsi dire, de « correctement mal travailler ».

Et le plus souvent, c est ce qui advient, dans une proportion variable selon les cas de figures: la valeur ajoutée n'est produite que dans un pourcentage restreint, par rapport à l'attendu, lors de l'utilisation des nouveaux outils par les ressources et organisations. Ce phénomène peut perdurer voire s'amplifier au cours du temps malgré la montée du niveau d'expérience.

Cette réalité, en apparence paradoxale, de non-production de valeur en dépit de l'utilisation «techniquement correcte» des outils, vient du fait qu'il est indispensable de préciser, en plus de la manière dont «on doit faire les choses», «pourquoi» il faut les faire de telle ou telle façon. De fait, les autres façons, aussi techniquement acceptables soient elles, ne générent pas forcément la valeur espérée.

En d'autres mots, il est essentiel de ne pas se contenter de simplement « former » et « informer » les utilisateurs du « mode d'emploi » de l'outil en question (auquel cas, il serait envisageable, dans une certaine mesure, de les laisser se débrouiller par leurs propres moyens) mais également de les aider à comprendre « pourquoi il est important que cela fonctionne dans un sens bien défini et pas dans tous les autres sens possibles ».

Ce dernier point est une des raisons pour laquelle l'adhésion doit être recherchée. En effet, la seule compréhension « de principe » par les ressources et organisations concernées ne suffisent pas à garantir les résultats initiaux attendus de leurs nouvelles activités.

Dès lors, comment faire alors pour réussir sa conduite du changement, au-delà de l'inscription des grands principes dans le plan projet ?

Cadrer l'alignement de chaque composant et le suivre à la trace...

Le projet doit être pensé comme la mise en œuvre des moyens d'atteinte d'une valeur ajoutée (ensemble de bénéfices futurs) par la mise en œuvre d'une nouvelle façon de faire (au niveau outil, organisation, ressources, culture et processus).



La question est de ne pas hésiter à passer du temps à cadrer celui-ci en le découpant et en précisant l'ensemble des produits à délivrer pour atteindre les bénéfices listés, l'organisation et les ressources « alignées » étant des produits au même titre que le potentiel futur outil (le principe demeure le même sans changement d'outil).

Isoler chaque produit et le suivre (en l'affinant et en le sous-découpant) tout au long du projet, en se concentrant à chaque phase sur la garantie de l'atteinte future des bénéfices et sur la traçabilité des exigences associées, oblige à se poser les bonnes questions sur les futurs produits « organisation », « ressources », « processus » et « culture », autant d'éléments qu'il faut faire évoluer et pour lesquels il faut définir les travaux permettant la transformation.

Générer du sens dès le départ, voire avant...



Afin d'obtenir une adhésion, il ne suffit pas d'informer les ressources et organisations sur un ressenti « issu du haut », il faut le faire littéralement « émerger » de manière parallèle (partage effectif d'un enjeu commun), voire anticipative: un projet de changement important de production de valeur (et donc de la manière de fonctionner) dans une société devrait idéalement inclure, dès la phase d'étude d'opportunités, une partie sur la conduite du changement.

Cette conduite du changement « pré-projet de mise en œuvre » vise à faire émerger, dans l'organisation concernée, la conscience de l'intérêt de produire la « nouvelle » valeur ajoutée (et donc de diminuer la souffrance associée à ne pas la produire). En outre, cette conduite doit initier les bonnes conditions pour appréhender le futur projet de transformation (participation des ressources affectées, des populations concernées à termes, etc.).

Cela permettrait également de vérifier l'opportunité de lancement d'un projet, l'atteinte des bénéfices futurs étant liée à la capacité de l'organisation au sens large à adhérer au besoin de changement et à avoir envie de changer. Par conséquent, il n'est pas forcément opportun de lancer le projet si l'on constate que l'organisation (sa maturité relative et sa culture) n'est pas en mesure d'adhérer et donc de changer dans le contexte actuel.

Cela ne signifie évidemment pas que la situation puisse devenir « immuablement bloquée ». En effet, une transformation étant toujours possible, mais c'est à mettre en regard par rapport aux moyens et aux contraintes (délais notamment).

Conclusion et recommandations

En l'absence de consensus réel et d'adhésion profonde sur l'intérêt et la nécessité du changement d'une part, et de chantier spécifique de modification de chaque composant d'autre part (y compris des choses aussi difficiles à faire évoluer que les aspects culturels), la garantie d'atteinte des bénéfices issue d'une transformation est une illusion.

Il faut donc, soit adapter en conséquence ses moyens pour organiser le changement, soit savoir différer ou recentrer le projet sur des bénéfices intermédiaires plus modestes mais plus atteignables en fonction de l'existant de l'entreprise.

Voulez-vous en savoir davantage sur le sujet?

Envoyez un mail à : emmanuel.jaunart@mielabelo.com
